

**KESIAPAN ORGANISASI MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, KOMUNIKASI TERHADAP
TRANSFORMASI KELEMBAGAAN *INSTITUTO DE DEFESA NACIONAL*
(IDN-TL) MENJADI PERGURUAN TINGGI**

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan mencapai Gelar Magister

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN



Diajukan Oleh:

Tonilo da Silva Santos

NPM: 24061020035

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
SURABAYA JAWA TIMUR**

2025

**KESIAPAN ORGANISASI MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, KOMUNIKASI TERHADAP
TRANSFORMASI KELEMBAGAAN *INSTITUTO DE DEFESA NACIONAL*
(IDN-TL) MENJADI PERGURUAN TINGGI**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Tonilo da Silva Santos
NPM: 24061020035

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 12 Januari 2026
dan dinyatakan telah Memenuhi syarat untuk diterima

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing I



Prof. Dr. Yuniningsih SE, M.Si
NIP. 197006202021212001

Anggota Dewan Penguji



Dr. Muhadjir Anwar, M.M., CFP.
NIP. 196509071991031001

Pembimbing II



Dr. Dra. Ika Korika Swasti, M.Pd
NIP. 196409201989032001



Dr. Zainal Abidin Achmad, S.Sos., M.Si., Med
Nip. 197305192025211017

Surabaya, 12 Januari 2026

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Dr. Dra.Ec. Tri Kartika Pertiwi, MSi, CRP
NIP.196304201991032001

LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Tonilo da Silva Santos
NPM : 24061020035
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Tesis / Disertasi tidak terdapat bagian karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu Lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/Lembaga lain, kecuali yang secara tertulis di sitasi dalam dokumen ini dan disebutkan secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari indikasi plagiat pada Tesis / Disertasi ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 12 Januari 2026



Tonilo Da Silva Santos

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan yang Maha Esa atas karunia dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul " KESIAPAN ORGANISASI MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN KOMUNIKASI TERHADAP TRANSFORMASI *INSTITUTO DE DEFESA NACIONAL* (IDN-TL) MENJADI PERGURUAN TINGGI ".

Penyusunan tesis ini bertujuan untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Penyusunan tesis ini, saya mendapatkan bantuan dan bimbingan, serta dukungan, dari berbagai pihak, untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Akhmad Fauzi, MMT, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Ibu. Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, MSi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Ibu. Prof. Dr. Yuniningsih, SE. MSi, CFRM, Koord Prodi Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur dan selaku dosen pembimbing 1 yang telah membimbing dan mendukung penulis dalam penyelesaian Tesis.
4. Ibu Dr. Dra. Ika Korika Swasti, MPd. CHRM selaku dosen pembimbing 2 yang telah membimbing dan mendukung penulis dalam penyelesaian Tesis

5. Bapak dan Ibu dosen Program Studi Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur yang memberikan bekal ilmu pengetahuan.
6. Staff administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
7. Bapak Contra-Almirante Prof. Dr. Donaciano Costa Gomes selaku Menteri Pertahanan Timor-Leste serta pimpinan IDN dan seluruh pegawai yang telah membantu dan mensupport saya.
8. Kepada kedua orang tua, saudara/i (terutama saudara almarhum Mito Santos) beserta istri tercinta dan kedua anak saya TATO yang selalu berdoa dan support.
9. Kepada semua teman – teman RPL angkatan 2 yang selalu memberikan dukungan, bertukar pengalaman dan memberikan saran serta masukan.
10. Semua pihak yang telah banyak membantu dan menyusun tesis ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa apa yang telah disusun dalam tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis sangat berharap kritik dan saran membangun dari pembaca dan pihak lain. Akhir kata, penulis berharap agar tesis ini dapat memberi manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Surabaya, Januari 2026

Tonilo da Silva Santos

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.4.1 Manfaat Teoritis	8
1.4.2 Manfaat Praktis.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Penelitian Terdahulu	10
2.2 Landasan Teori.....	11
2.2.1 Grand Theory: Change Theory (Kurt Lewin, 1951).....	11
2.2.2 Teori Pendukung	13
2.3 Variabel Penelitian	16
2.3.1 Transformasi Kelembagaan (Y)	16
2.3.2 Kepemimpinan Transformasional (X_1)	21
2.3.3 Budaya Organisasi (X_2)	26
2.3.4 Komunikasi Organisasi (X_3)	31
2.3.5 Kesiapan Organisasi untuk Berubah (Z)	36
2.4 Pengaruh Antarvariabel	42
2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Transformasi Kelembagaan (H1).....	42
2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Transformasi Kelembagaan (H2)	44
2.4.3 Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Transformasi Kelembagaan (H3).....	46
2.4.4 Kesiapan Organisasi Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Transformasi Kelembagaan (H4).....	48
2.4.5 Kesiapan Organisasi Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Transformasi Kelembagaan (H5)	50
2.4.6 Kesiapan Organisasi Memediasi Pengaruh Komunikasi Organisasi	

terhadap Transformasi Kelembagaan (H6)	52
2.5 Kerangka Konseptual Penelitian	54
2.6 Hipotesis Penelitian	55
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	57
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian	57
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	58
3.2.1 Definisi Operasional	58
3.2.2 Variabel Independen (X_1): Kepemimpinan Transformasional	58
3.2.3 Variabel Independen (X_2): Budaya Organisasi	59
3.2.4 Variabel Independen (X_3): Komunikasi Organisasi	60
3.2.5 Variabel Mediasi (Z): Kesiapan Organisasi	61
3.2.6 Variabel Dependen (Y): Transformasi Kelembagaan	63
3.2.7 Skala Pengukuran	64
3.3 Populasi dan Sampel	65
3.4 Teknik Pengumpulan Data	67
3.4.1 Sumber Data	67
3.4.2 Teknik Pengumpulan Data	68
3.5 Teknik Analisis Data	70
3.5.1 Merancang Model Pengukuran (Outer Model)	71
3.5.2 Merancang Model Struktural (Inner Model)	72
3.5.3 Konstruksi Diagram Jalur	74
3.5.4 Konversi Diagram Jalur ke Sistem Persamaan	75
3.5.5 Evaluasi Goodness of Fit	76
3.5.6 Uji Hipotesis (Bootstrapping)	78
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	80
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	80
4.1.1 Struktur Organisasi Instituto de Defesa Nacional (IDN-TL)	81
4.1.2 Visi, Misi, dan Mandat Institut Defesa Nacional (IDN-TL)	82
4.1.3 Program dan Fungsi Strategis IDN-TL	84
4.2 Deskripsi Data Responden	84
4.3 Deskripsi Variabel Penelitian	85
4.3.1 Variabel Independen (X_1): Kepemimpinan Transformasional	85
4.3.2 Variabel Independen (X_2): Budaya Organisasi	88
4.3.3 Variabel Independen (X_3): Komunikasi Organisasi	91
4.3.4 Variabel Z: Kesiapan Organisasi untuk Berubah	94
4.3.5 Variabel Y: Transformasi Kelembagaan	97
4.4 Hasil Penelitian	100
4.4.1 Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	101

4.4.2 Analisis Model Struktural (Inner Model).....	106
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	114
4.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Transformasi Kelembagaan (H1).....	115
4.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Transformasi Kelembagaan (H2)	116
4.5.3 Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Transformasi Kelembagaan (H3).....	118
4.5.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kesiapan Organisasi (H4)	120
4.5.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kesiapan Organisasi (H5) ..	122
4.5.6 Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kesiapan Organisasi (H6)	124
BAB V PENUTUP	128
5.1 Kesimpulan.....	128
5.2 Saran	131
DAFTAR PUSTAKA.....	135
Lampiran 1	139
Lampiran 2 Hasil Kuesioner.....	143
Lampiran 3 Output Smart-PLS4.....	147

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Hasil Pra-Survei Transformasi Kelembagaan	3
Tabel 3. 1 Skala Likert	64
Tabel 3. 2 Distribusi Populasi dan Sampel Penelitian.....	66
Tabel 4. 1 Identitas Responden Penelitian	85
Tabel 4. 2 Frekuensi Jawaban Kepemimpinan Transformasional (X_1).....	86
Tabel 4. 3 Frekuensi Jawaban Budaya Organisasi (X_2).....	89
Tabel 4. 4 Frekuensi Jawaban Komunikasi Organisasi (X_3)	92
Tabel 4. 5 Frekuensi Jawaban Kesiapan Organisasi untuk Berubah (Z)	95
Tabel 4. 6 Frekuensi Jawaban Transformasi Kelembagaan (Y).....	98
Tabel 4. 7 Outer Loadings	102
Tabel 4. 8 Validitas Konstruk dan Reliabilitas	103
Tabel 4. 9 Hasil Uji Discriminant Validity – Cross Loadings.....	105
Tabel 4. 10 Nilai R-Square Konstruk Penelitian	107
Tabel 4. 11 Hasil Pengujian Hipotesis (Bootstrapping).....	109
Tabel 4. 12 Hasil Pengujian Efek Tidak Langsung (Indirect Effect).....	111
Tabel 4. 13 Hasil Pengujian Pengaruh Langsung Variabel Independen terhadap Kesiapan Organisasi	113

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual Penelitian	54
Gambar 3. 1 Konstruksi Diagram Alur	74
Gambar 4. 1 Bagan Struktur Organisasi IDN-TL.....	82
Gambar 4. 2 Graphical Output Model SmartPLS	100

KESIAPAN ORGANISASI MEMEDIASI PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, KOMUNIKASI TERHADAP TRANSFORMASI KELEMBAGAAN *INSTITUTO DE DEFESA NACIONAL* (IDN-TL) MENJADI PERGURUAN TINGGI

Tonilo da Silva Santos
NPM. 24061020035

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komunikasi organisasi terhadap transformasi kelembagaan Instituto de Defesa Nacional (IDN-TL) menjadi Instituto Universitário de Defesa Nacional (IUDN), serta menguji peran kesiapan organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilandasi oleh Change Theory (Kurt Lewin, 1951) yang menekankan pentingnya kesiapan perubahan dalam proses transformasi organisasi.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan metode Structural Equation Modeling menggunakan SmartPLS 4. Prosedur analisis meliputi uji outer model, inner model, serta pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap transformasi kelembagaan IDN-TL, sedangkan budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan. Selain itu, kesiapan organisasi tidak terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komunikasi organisasi terhadap transformasi kelembagaan. Temuan ini menunjukkan bahwa proses transformasi IDN-TL lebih banyak dipengaruhi oleh pengaruh langsung kepemimpinan dan komunikasi dibandingkan melalui kesiapan organisasi sebagai variabel perantara.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, Kesiapan Organisasi, Transformasi Kelembagaan.

Organizational Readiness Mediating the Influence of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Communication on the Institutional Transformation of the National Defense Institute (IDN-TL) into a Higher Education Institution

Tonilo da Silva Santos
NPM. 24061020035

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership, organizational culture, and organizational communication on the institutional transformation of the Instituto de Defesa Nacional (IDN-TL) into the Instituto Universitário de Defesa Nacional (IUDN). It also examines the mediating role of organizational readiness in these relationships. The study is grounded in Kurt Lewin's Change Theory (1951), which emphasizes the importance of readiness for change in organizational transformation processes.

A quantitative explanatory research design was employed. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with SmartPLS 4. The analysis included assessments of the outer model, inner model, and tests of both direct and indirect effects among the study variables.

The results of the study indicate that transformational leadership and organizational communication have a positive and significant effect on the institutional transformation of IDN-TL, while organizational culture does not have a significant effect. Furthermore, organizational readiness is not proven to mediate the influence of transformational leadership, organizational culture, and organizational communication on institutional transformation. These findings suggest that the transformation process of IDN-TL is more strongly driven by the direct effects of leadership and communication rather than through organizational readiness as a mediating variable.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Communication, Organizational Readiness, Institutional Transformation.